

משתנים

הערכה וייעוץ ארגוני

# אששת - חיל

## דו"ח הערכה רטרואספקטיבי

תקציר

ניהול ההערכה: ד"ר מירי לוי-רוזליס

נעמה בר-און

מעריכים: תמיר ליאון

רחל רייקין

אריאל איילון

אדר תשס"א

מרץ 2001

[rozalis@internet-zahav.net](mailto:rozalis@internet-zahav.net)

ת.ד. 1158 באר-שבע 84111

[baronn@post.tau.ac.il](mailto:baronn@post.tau.ac.il)

**אלכסנדר ינאי 18 תל-אביב**

## תוכן העניינים

3	א. על ההערכה
3	ב. גלגולו של הפרוייקט כ בעיה
5	ג. ממצאים
5	סיכום ממצאי עבר
5	המצב העכשווי
5	סדנת ההכשרה לעבודה
6	אולפן עברית -
6	השמות למקומות עבודה
7	מציאת מקום עבודה
7	תהליך ההשמה של נשים לעבודה
8	תהליך התיווך בין מקומות העבודה והנשים
8	מעקב אחר האישה במקום העבודה
8	קידום העובדות
9	מועדון אשת-חיל
9	קהל היעד
10	פעילות המועדון
10	מודל העבודה של המועדון
11	מנהיגות תעסוקתית
12	החונכת
12	תפקידי החונכת
12	ד. מסקנות והמלצות
1	תוכן העניינים

## א. על ההערכה

מטרת ההערכה היא לעזור לגוף המזמין (ג'וינט ישראל) ליצור תמונת מצב של הפרוייקט בזמן הנוכחי, להעריך את ביצועיו בעבר ובהווה מול המטרות המוגדרות ולבדוק תוצרי לוואי. ההערכה הנוכחית היא הערכה מסכמת, רטרוספקטיבית, קצרת טווח, אשר מצביעה על ההשלכות של פעולות בהווה ובעבר בניהול ויישום הפרוייקט בשטח, ומציעה קווים כללים לדרכים אופרטיביות בהמשך הדרך. ההערכה איננה רואה עצמה כחלק חיצוני "מבקר" של הפרוייקט במונחי שיפוט של "טוב" או "פחות טוב", אלא ככלי עזר לטובת מפעילי הפרוייקט כדי לספק להם תמונה מאורגנת מקצועית ואובייקטיבית של התהליכים ושל תוצרי פעולתם.

## ב. גלגולו של הפרוייקט כפתרון בעיה

בטרם החל הפיילוט הראשוני, אשר נמשך כשנה וחצי החל ממחצית שנת 1994, זיהה הג'וינט את מוקדי הבעייתיות העיקריים ביציאתן של נשים יוצאות אתיופיה לעבודה.

הוא זיהה כי זוהי משימה מסובכת יותר מהעבודה עם הגברים בעיקר משום ההתניה התרבותית לגבי תפקידיה המסורתיים של האישה במשפחה האתיופית, של טיפול בילדים ובבית. בעיה נוספת שמתעוררת היא שינוי בחלוקת התפקידים בין הגבר לאישה, בעיה שעלולה לגרום לשינוי במוקדי הכוח במשפחה בעיקר כאשר הגבר איננו עובד והאישה היא המפרנסת. את כל זאת נוסף לבעיה של קיום בחברת מעבר של מהגרים, הרקע התרבותי השונה כל כך, החוסר בשפה, בהשכלה מתאימה, ובכשרים הנחוצים לתעסוקה.

הארגון הבין נכונה, כי הדרך להתגבר על בעיות אלו היא על ידי טיפול וקשר אישי פרטני עם כל אישה. קשר כזה קשה לממסד לבצע וזוהי אחת משתי התרומות הייחודיות של הפרוייקט (השניה היא יצירת מסגרת קבוצתית מגבשת במסגרת "מועדון אשת-חיל" הניתן ליישום בדרכים רבות, ועל כך מאוחר יותר).

בעיה נוספת שהארגון זיהה כאחת הבעיות העיקריות בשיפור תעסוקת הנשים העולות, היא חוסר בכלים מתאימים ליציאה לעבודה, בכלל זה חוסר המוטיבציה שלהן לעבוד בכלל, גם בגלל החשש מהלא ידוע, וגם עקב כל הסיבות שנמנו לעיל. על כן הוגדרה מראש קבוצת היעד כנשים אשר מעולם לא עבדו ואצלן צריך לבצע שינוי עמדות כדי "להוציא" אותן מהמצב של פאסיביות ותלות בממסד. הרעיון היה לתת לנשים הכשרה כזו שתיצור מוטיבציה וכלים לצאת לעבודה.

מפעילת הפרוייקט בשטח היא ה"חונכת". השלב הראשון בפרוייקט, הוא איתור קבוצה של נשים (בדרך כלל 15-30). לאחר מכן מועברת סדנא בת 30 שעות "סדנת הכנה לעבודה" ואשר נועדה להכיר לנשים את עולם העבודה, ולתת להן מיומנויות נדרשות לאישה עובדת, החל מניהול הבית ועד לתפקוד בראיון עבודה (פרוט יופיע בהמשך). במקביל מועברת הכשרה בעברית בדרך של אולפן של משרד החינוך. משלב זה פועלת החונכת להשמה של האישה במקום עבודה. מקומות העבודה נוצרים דרך פעולה של החונכת אצל מעסיקים פוטנציאליים. החונכת משתדלת לעקוב אחרי הנשים במקום העבודה.

מיד לאחר ההפעלה הראשונה התברר הקשר עם גורמים מקומיים כבעל חשיבות רבה ביותר לעבודה של החונכת בשטח ולהשמות עבודה אצל הנשים: הוברר הצורך במתן מענה לטיפול בילדים לנשים שעובדות

בשעות שונות משעות היום (ואשר מעונות בוקר אינם מספקים פתרון מלא לכך); ומעבר לכך, הסתבר שישנה נשירה מעבודה של אחוז גבוה למדי של הנשים שיש לתת עליה את הדעת.

לאחר שנותחו ממצאי הפיילוט הוכנסו מספר שינויים. אוכלוסיית היעד שונתה מ"נשים יוצאות אתיופיה עולות ממבצע שלמה, חד הוריות שמעולם לא עבדו" ל"כל אישה אתיופית לא מועסקת בגיל העבודה". משך הפרוייקט הוארך בהדרגה משלושה חודשים לשישה, שמונה ו-עשרה חודשים כיום. הכוונה היתה לא להגיע למסגרת זמן של שנה כדי לא ליצור תלות, ולמנוע קביים של תלות מתמשכת בפרוייקט.

בעקבות הצלחתו של הפרוייקט בהשגת מטרותיו הוא הועבר, כמתוכנן לידי הממסד. חלקו של הג'וינט במימון ירד מ- 100% בשלב הפיילוט עד לכ- 10% כיום, כשאת שאר המימון מספק בעיקר משרד הקליטה (כ- 70%) ומשרד העבודה (כ- 20%). אחוזי התמיכה הכספית בפרוייקט משתנים משנה לשנה אך זוהי המגמה. כיום יש לפרוייקט ועדת היגוי משותפת לשלושת הגופים ולשדולת הנשים שהצטרפה מאוחר יותר.

שנה מאוחר יותר נוסף לפרוייקט "מועדון אשת-חיל". המטרה המוגדרת היא ליצור לקבוצת הנשים שבמועדון (כ- 30 נשים) אפקט של "העצמה" וקבוצת תמיכה. המועדון מופעל על ידי החונכת, בשיתוף גורמים יישוביים. הנשים מקבלות הכשרות בנושאים הקשורים לעולם העבודה כמו: יחסי עבודה, בין עובד למעביד, טיפוח החן, אסתטיקה ובריאות, טיפול בילדים וכד'. מועדון אשת-חיל מפעיל במקביל גם מרכז השמות על ידי החונכת אשר מקבלת קהל של נשים לצורכי השמה לעבודה. בדרך כלל יש עדיפות לפונות מקרב "נשות המועדון".

השלב השלישי אותו הפעיל הפרוייקט נקרא "מנהיגות תעסוקתית". כדי לא ליצור אפקט חד פעמי של הפעלת הפרוייקט בשטח, הוחלט כי הפרוייקט ישתדל להגיע למצב בו יוכל לקיים את עצמו ללא עזרת הג'וינט או משרדי הממשלה, אלא רק בעבודה פנים-יישובית. לצורך כך תגובש בשלב ב' (המועדון) קבוצה אשר תמשיך ותפעיל את המועדון וכן תיצור מאגר של מידע תעסוקתי עבור הנשים יוצאות אתיופיה ביישוב.

"מרכז תעסוקה" זה יופעל על ידי מתנדבות פעילות שתעבורנה הכשרה בה יועבר אליהן כל הידע שבידי החונכת, כדי שתוכלנה להפעיל את המועדון ולהקים מרכז תעסוקה שילווה את הנשים לקראת יציאתן לעבודה. שלב שלישי זה מותנה כמובן בבצוע שלב ב' (המועדון). כיום הוא מופעל בפועל ביישוב אחד. הפרוייקט פועל במודלים שונים ביישובים השונים, על פי אופי האוכלוסייה, מבנה היישוב, ותפישתה של החונכת.

## ג. ממצאים

### סיכום ממצאי עבר

בדו"ח הראשון שהגיש צוות "מישתנים" בוצע מיפוי וניתוח נתוני עבר של פרויקט אשת חיל.

עקרי הממצאים הם:

1. השמה בעבודה בעקבות התוכנית - שעור רב של נשים נחשף להתנסות ממשית בעבודה בתקופת ההכשרה או לאחריה. בכל הבדיקות שנערכו נראה כי יש שעור קטן של נשים, שלמרות הכל, לא חווה כל התנסות בעבודה.
2. דעיכה במידת ההשמה – נמצאה דעיכה של רמת ההעסקה כעבור זמן. בתום ההכשרה שעור גבוה יותר של נשים עובד מאשר כעבור זמן. עדיין, בבדיקות השונות התקבלה תמונה של בין 30%-80% נשים אשר עובדות כעבור תקופה מתום ההכשרה, שעור שלהערכתנו הוא גבוה יחסית לאוכלוסיית נשים יוצאות אתיופיה שאין להן שום התנסות או הכשרה בעבודה במערכות פורמאליות. יש לבחון שוב נתון זה כנתון בסיס להשוואות בהמשך.
3. חוסר עקביות בתעסוקה - גם הנשים העובדות, נוטות להחליף מקומות עבודה, בחלקו כנראה בגלל סוג העבודות (עונתיות, עבודות שירותים פשוטות). למעט מקרים בודדים, מתקבלת התמונה של השתלבות טובה יותר בתחומי השירותים לעומת התעשייה, אפשר שתחומים אלה זמינים יותר לעבודה, אך אפשר גם שהם מתאימים יותר לאוכלוסייה ויש מקום לחשוב על התמקדות בתחומים הללו.

### המצב העכשווי

באופן כללי ניתן לומר שפרויקט "אשת-חיל" עומד בכל המשימות שהציב לעצמו. מועדוני אשת-חיל פועלים ביישובים, נעשות פעילויות השמה, מופעלים קורסי הכנה לעבודה, ויותר ויותר נשים יוצאות בזכות הפרויקט לעבוד. נוצר קשר טוב עם מעסיקים, ויש קשר עבודה קבוע עם גופים שותפים ביישובים וברמה הארצית.

### סדנת ההכשרה לעבודה

אורכת כ- 30 שעות. מבוצעת בדרך כלל על ידי אחת מהחברות המנוסות בתחום (כמו "גלילית", "מעברים ומשאבים", נאוה רזאל). בדרך כלל פועלת הסדנא כשלוש פעמים בשבוע בשעות הבוקר. בסדנא עוברות הנשים על מספר נושאים כמו: היכרות עם עצמן, קשיים בחיי היומיום, הכלים להתגברות על הקשיים, העלאת המודעות ליתרונות של יציאה לעבודה, כיצד להצליח בעבודה, איך להתראיין לעבודה, עמידה בלוח זמנים, יחסי אנוש, עמידה בדרישות של מקום עבודה, כיצד מחפשים עבודה, תהליכי קידום בעבודה.

סוגיה נוספת העולה בעקיפין מהסדנא קשורה למידת הגיבוש הנמוכות של הקבוצות בהמשך העבודה: בעיה זו שכיחה בקהילה ונובעת בין היתר מכך שמוצאן של הנשים מאזורים גיאוגרפיים שונים באתיופיה, קבוצה שאיננה קבוצה ראשונית (בני משפחה או כפר) ושמתכנסת לצורך אחד (במקרה זה ענייני עבודה),

זרה לתרבות יוצאי אתיופיה, וניסיון ארוך טווח מראה שקבוצות כאלה בדרך כלל מהוות בעיה ( Levin-Rozalis, 2000)<sup>1</sup>.

נראה לנו שנושא הגיבוש בקבוצה הוא בעל חשיבות מכיוון שביכולתו לתרום לעבודה מעמיקה ואיכותית יותר, בשלב השני והשלישי של הפרויקט. בשלב השני קשרים טובים יותר בקבוצה יאפשרו לגיטימציה רבה יותר להיחשף ולגעת בקשיים, וכך להוות קבוצת תמיכה ולמידה. בשלב השלישי בו הפרויקט עובר לידיים מקומיות והנשים נדרשות לניהול אוטונומי יותר, לכידות הקבוצה היא קרדינלית.

כדאי לחשוב על דרכים לגיבוש הקבוצות, כמו הוספת תכנים ופעילויות שאינם קשורים בעבודה, ושיאפשרו לנשים ליצור יחסים קרובים יותר. בכל מקרה זהו תהליך קשה, מסובך וארוך.

## **אולפן עברית –**

אולפן המתקיים בדרך כלל במקביל לסדנת ההכשרה בתדירות של פעמיים בשבוע. מבחינה ארגונית האולפן שייך למשרד החינוך ונערכת בו תוכנית הנקראת "אולפן ב". נשמעו טענות כי ההוראה באולפן אינה מותאמת ליוצאי אתיופיה- קבוצות גדולות של מסיימי אולפן מקרב העדה אינם בקיאים בשפה העברית. כדאי לחשוב על התאמת האולפן להקשר הפרויקט, בדיקת אפקטיביות של דרכי הלימוד, בדיקת התכנים וכדומה. אם כי לא ברור גם איזו השפעה יכולה להיות למפעילי הפרויקט על תכני האולפן ודרכי ההוראה בו.

בתצפיות ובראיונות התרשמנו כי רמת העברית אצל רובן הגדול של הנשים היא נמוכה מאוד. גם המעסיקים ציינו את העברית כמגבלה של הנשים המועסקות.

לדעתנו כדאי לשקול המשך טיפול בנושאי העברית במסגרת הפרויקט. אין הדבר אומר שעל הפרויקט ללמד את הנשים עברית באופן ישיר. ניסיונו מראה שעבודה בעלת משמעות בקבוצה יוצרת הבנה טובה יותר של העברית, כלומר, למידה עקיפה. יתכן שבמקומות מסוימים אפשר להשפיע על תכני האולפן של משרד החינוך, כך שאוצר המילים הנלמד יהיה מקושר יותר לעולם העבודה.

## **השמות למקומות עבודה**

תהליך זה מתרחש בפרוייקט בכל אחד משלביו השונים. החונכת מתאימה את מקומות העבודה בראש ובראשונה לנשים שמשתתפת בפעילות המועדון. אישה שמבקשת עבודה ואינה מגיעה למועדון (שמעה על החונכת בשכונה או מחברות) מטופלת כמו הנשים במועדון, אולם נמצאת בעדיפות שניה.

---

<sup>1</sup> Levin-Rozalis, M. (2000) Social Representations as Emerging from Social Structure: The Case of the Ethiopian Immigrants to Israel. Papers on Social Representations. pp 1-22

## מציאת מקום עבודה

בשלב זה החונכת צריכה לבצע דברים רבים: היא צריכה להגיע למקורות מידע בדבר מקומות העבודה והמעסיקים, אם דרך משרד התעסוקה, חברות כוח-אדם, מודעות הדרושים בעיתון, והליכה למקומות עבודה פוטנציאליים.

לאחר שמצאה מקום עבודה פוטנציאלי, החונכת בודקת מספר עובדות ראשוניות לגביה: כמו: מקום פיזי, שעות העבודה, תחבורה ודרישות תפקיד. עליה לבקר שם פיזית ולבדוק משתנים כמו שכר, שעות עבודה, גמישות, רוח המקום, אפשרויות לקידום, סטטוס בעבודה, יחס המעביד, כשלים אפשריים (דרישה הנוגדת צרכי דת - כמו לבישת מכנסיים לפעמים או אוכל לא כשר), הגעה למקום העבודה (חשוב - בדרך כלל אין משלמים לעובדות על שעות ביטול הזמן שהן מבלות בדרכן לעבודה, ותמיד יש עדיפות להסעה). החונכת מחליטה למי מהנשים כדאי להציע את העבודה. מערכת השיקולים שלה נובעת מהיכרות אישית עם הנשים, ומתחשבת בנתונים כמו מצב משפחתי, היסטוריה תעסוקתית, דרישות מיוחדות וכד'. בראיונות עם מובילי התוכנית ועם החונכות עולה שפעולת ההשמות מרכזית ביותר בתפקיד החונכת.

רוב הזמן יש יותר נשים המחכות להשמה מאשר מקומות עבודה פנויים. בעיה זו נובעת מהמצב שבו נתון המשק בשנים האחרונות. כאן מתעוררת שאלה עקרונית: האם ישנה העדפה של מעסיקים בהעסקת אוכלוסיות שאינן יוצאות אתיופיה? והאם עבודת שטח אשר תשווק את הפרוייקט בצורה שונה עשויה לעזור בתחרות זו? מהראיונות עם החונכות עלה שהן מקדישות בתחילת כניסתן לתפקיד זמן רב, באופן יחסי להמשך הדרך, להיכרות עם מעסיקים פוטנציאליים. כלומר, בתחילת הדרך היא עוסקת גם ב"יצירת" מקומות עבודה ולא רק ב"תיווך".

ממצא נוסף העולה מן השטח הוא העדר מודל אחיד של נוהל לחיפוש מקומות עבודה חדשים על-ידי החונכת. ממצא זה מתבטא בכך שנוהלי העבודה של ארבע חונכות שאחריהן היה מעקב צמוד, היו שונים זה מזה.

לדעתנו כדאי לשקול דיון והכשרה בנושא של שיטות ודרכים לחיפוש מקומות העבודה, במיוחד לאור העובדה שבאופן תדיר יש חוסר במקומות עבודה פוטנציאליים. ייתכן שהעובדה שחלק מהחונכות לא משתמשות בכל האפיקים האפשריים למציאת עבודה, מונעת את הרחבת מעגל ההשמות.

## תהליך ההשמה של נשים לעבודה

תחילת התהליך בפגישה עם החונכת: כל אישה אשר מגיעה לפגישה עם החונכת עוברת ראיון מקיף שבבסיסו מילוי שאלון פרטים אישיים שאותו בנה הפרויקט. השאלון היינו שאלון קצר ופשוט העוסק בפרטים אישיים, ברקע תעסוקתי, בהעדפות ובעיות הקשורות לעבודה. מבדיקה של שאלונים ממולאים עולה שהמקומות המיוחדים להערכות או לדגשים לקראת ההשמה, נשארים בדרך כלל ריקים, או שיש בהם הערות טכניות.

לדעתנו רצוי בשלב הראיון של מילוי השאלון לעמוד על נושאים נוספים הקשורים לאישה הפונה: שאיפותיה כלפי עבודה, רמת המוטיבציה, יכולות נוספות (כאלו שלא בהכרח באו לידי ביטוי בעבודה קודמת), ובעיות הקשורות לקידום.

## תהליך התיווך בין מקומות העבודה והנשים

מהממצאים עולה שתהליך ההשמה מתרחש במהירות כאשר יש עודף היצע על הביקוש. ברגע שהחונכת מצליחה לאתר מקום עבודה היא עורכת מיד השמה. למעשה החונכת היא זו שמחליטה את מי לשלוח לאיזו עבודה על פי שיקול דעתה.

יתכן שזהו המקום לבצע איבחון, רצוי תהליכי, או מספר בדיקות ו/או מבחני התאמה אשר יבדקו את הפוטנציאל של האשה להכשרה מקצועית ברמה גבוהה יותר, או שבעקבות אותו ראיון תשלח למבחני מיון כאלו (ויש להכשיר את החונכת לאבחון ראשוני שכזה). כדאי אולי לחשוב על בניית פרופיל של אפיוני הנשים, המתייחס לצרכים השונים של אוכלוסיות שונות בפרוייקט לפי השונות הגילית וההשכלתית, ואולי גם על בניית מסלול הכשרה המשכי שבו עובדות שעברו את שלב ההשמה ומתאימות לקידום, אך אינן יכולות להתקדם במקום העבודה הנוכחי ובמצבן הנוכחי, ייעודו ללימודי המשך בתחומים שונים, אם להסמכות כלשהן ואם ללימודי מחשב.

## מעקב אחר האישה במקום העבודה

מעקב אחר נשים במקום העבודה אינו חלק ממטרות הפרוייקט ומהגדרת תפקיד החונכת. לפיכך הפרוייקט לא עורך מעקב מסודר אחר ההשמות ואינו בודק באופן שיטתי שאלות כמו: כמה נשים הצליחו להתמיד במקום העבודה וכמה לא? מה הסיבות לעזיבת מקום העבודה והסיבות להישארות? מהם הקשיים במקום העבודה? האם הנשים מרוצות ממקום העבודה? האם העבודה שניתנה לאישה כלשהי היא אמנם עבודה המתאימה לה? האם המעסיק פתוח ללמוד על העובדות, תרבותן, קשייהן וכו'.

כמו כן המבנה הארגוני של הפרוייקט כיום אינו תומך בעריכת מעקב כזה. אחד מהאמצעים של הפרוייקט לתת מענה לשאלות לעיל הוא הדיאלוג במועדון. אולם נשים רבות המקבלות שירות של השמה מהחונכת אינן חברות במועדון או שנרתעות מהעלאת הקשיים בפורום של המועדון.

על החונכת להפגין מידה מרשימה של איתור, אבחון, יזימה, גיוס שותפים ויכולת לניצול הזדמנויות מהירות וכל זאת בצורה קבועה ולאורך זמן. דווקא משום כך פרוייקט הנמשך כעשרה חודשים ואחר-כך חולף, עוצר למעשה את הקשר האישי הקיים בין החונכת למעסיקים ועושה את אותו טלפון שלה ללא זמין עבור המעסיק - וכך גם את הנשים שבפרוייקט.

אחד הנושאים שכדאי לתת עליהם את הדעת, הוא מקום המעסיק אל מול מקום החונכת. איזו מערכת יחסים רוצה ליצור הפרוייקט בין אותו מעסיק ובין החונכת? האם מסתפקים ביחסי עבודה של חברת השמה מול מקום עבודה או אולי שואפים לגייס את המעסיק כשותף שרואה את מצוקת הנשים יוצאות אתיופיה כבעיה משותפת לו ולחונכת, וממילא את האחריות על הפתרון כמשותפת.

## קידום העובדות

מהראיונות עולה שנושא הקידום אינו עומד על הפרק אצל המעסיקים, כאשר רק מעסיק אחד הזכיר אפשרות של קידום לעובדת מסוימת מפני שיש לה אחריות, עברית טובה ומיומנות של זיכרון החשובה לתפקיד.



חשוב לזכור שחלק מהעסקים אינם דורשים עובדים בדרגות בכירות יותר (למשל תחנת הדלק). עם זאת בחלק מהמקומות יש מספר רב של עובדים בדרגות שונות ולמרות זאת נראה כי הנשים אינן נתפשות ע"י המעסיקים כבעלות פוטנציאל לקידום.

נראה לנו שיש היום מקום להרחיב את מטרות הפרויקט כך שהקשר עם מקום העבודה ועם הנשים ימצה את הפוטנציאל שלו. קשר הדוק יותר, המוגדר כשותפות, היה עוזר בהרחבת מקומות התעסוקה באמצעות קשרים בלתי אמצעיים עם מעבידים והפיכתה של הרכזת לכתובת עבורם ברגע שהם או עמיתיהם זקוקים לעובדים. קשר הדוק יותר גם היה מונע חלק מהבעיות במקום העבודה, עוזר בפתרון חלק מהקשיים, ואולי אפילו מביא לקידום של חלק מהנשים העובדות.

## מועדון אשת-חיל

רעיון המועדון גובש בשנת 98-1997 כפתרון לבעיית הנשירה מהעבודה של הנשים. המחשבה הייתה שהמועדון יבצע תהליך של העצמה ויתרום להגברת המוטיבציה ליציאה לעבודה אצל הנשים שאינן עובדות. גוף המועדון יהווה מסגרת המספקת כלים לשמירה על מקום העבודה, והיכרות מעמיקה יותר עם עולם העבודה.

הפגישה במועדון מתקיימת בפרקי זמן קבועים הנבדלים מישוב לישוב ונעים בין שבוע לחודש. מהתצפית בשטח ומשיחה עם החונכות נראה שמועדון המתקיים פעם בשבוע קוצר תוצאות חיוביות יותר, הן מבחינת כמות המשתתפות והן מבחינת העקביות. ייתכן שתדירות כזו יוצרת יחס רציני יותר ומחויבות גדולה יותר של כל הנוגעים בדבר. מצד שני צויין גם עומס על הנשים במפגשים צפופים בעיקר בגלל קושי להתארגן ליציאה ולמצוא פתרון לילדים.

המפגשים מתקיימים במוסד ציבורי שנתקבל מהעירייה כמו מקלט או מתנ"ס. עובדה זו יוצרת מספר בעיות: מכיוון שהמקום אינו שייך רק לפרויקט אין ביכולתו להעניק למועדון תחושת ביתיות ואופי בעל צביון המתאים לקבוצה (קישוט הקירות, הבאת חפצים וכד') בנוסף, אוכלוסיות אחרות שמגיעות לבניין לעיתים מפריעות לניהול המפגש לדוגמא: אי פינוי החדר בזמן, חדר מלוכלך, הפרעות, צורך בפינוי מהיר של החדר. אחת החונכות שנשאלה מה היתה מאחלת לפרויקט ציינה בראש סדר העדיפויות: "שלמועדון יהיה מקום פרטי משלו".

## קהל היעד

בעבודה בשטח פגשנו סוגים שונים של קהלים:

נשים שעברו את השלב הראשון של הפרויקט (סדנה ואולפן), במצבי תעסוקה שונים, עובדות, מובטלות, בין עבודות.

קבוצה של נשים שהתגבשה ע"י עבודת ההשמות של החונכת, שלא עברו את השלב הראשון של הפרויקט ונמצאו מתאימות למועדון. אין קריטריונים רשמיים להתאמה כזו, ומדובר על פי התרשמותנו, בנשים שהתנסו בעבודה בעבר או בהווה.

נשים פנסיונריות שמגיעות למועדון בקביעות לצורך בילוי חברתי. לנשים אלו אין עניין או מחויבות לתכנים ולמטרות הפרויקט.

ילדים של הנשים שמגיעות למועדון.

בתצפיות יכולנו לראות ששתי האוכלוסיות האחרונות יוצרות הפרעות בריכוז הנשים וביכולתן להיות קשובות לנעשה. עם זאת לא נתגבשה מדיניות כלשהי בתחום. במספר ישובים בעבר התקיימה במקביל למועדון פעילות מאורגנת לילדים.

נושא הילדים הוא נושא חשוב לא רק בהקשר של המועדון אלא גם בהקשר של יציאה לעבודה. נראה לנו שכדאי לחשוב האם ניתן בכל זאת לדרוש מהנשים לא להגיע עם ילדיהן, או לחשוב על דרכים לעדן את הבעיה או להפוך אותה למקור להעצמה, כמו יצירת תורנות של אמהות להעסקת הילדים. בכל אופן ליצור דרישה כזו באופן הדרגתי, כך שבמקביל לרכישת מיומנויות, ידע וכישורים לעבודה ירכשו הנשים כללים התנהגותיים המקובלים בעולם העבודה וביניהם התארגנות עם הילדים.

האוכלוסייה של המועדון אינה הומוגנית, כאשר הצרכים שלה והאפיונים שלה אינם ברורים. מדובר בנשים שעובדות, נשים מובטלות, נשים שלא עבדו אף פעם. נשים בעלות מוטיבציה גבוהה או נמוכה. נשים בעלות ביטחון ברמות שונות, ידיעת שפה ברמות שונות. כדאי מאוד למפות את האוכלוסייה ואת צרכיה ולתפור' את הפעילות במועדונים בהתאמה.

## **פעילות המועדון**

בבדיקה של פעילויות מועדוני אשת חיל נמצא שהתכנים בכל יישוב הם שונים מעט, ונראה שהם נקבעים על ידי פרשנות של מפעילי המועדון בכל ישוב לגבי מטרת המועדון. כמו כן נמצא שההשתלמויות פועלות בשני תחומים עיקריים. האחד ידע, בעקר ידע על תחום ההעסקה ועל התרבות הישראלית, והשני חוויתי (למשל תנועה בשיטת פלדנקרייז), ללא קשר של ממש ביניהם. אין כמעט נושאים שמכוונים לצמיחה אישית, למשל: הכרה עצמית, למידה על כישורים, מוטיבציה, אסרטיביות, רפלקציה על קשיים ועל דרכי התמודדות. חשוב להדגיש שהפעילויות מגוונות ושונות זו מזו ושהנשים מצידן מגיבות בעניין ובהנאה. רוב הנשים בראיונות מצינות שהמועדון הוא מקום שבו הן לומדות ומתקדמות. כשנשאלו מה הן עושות במועדון, תשובתן הראשונית היתה שהן לומדות בו. תשובה זו מלמדת על כך שהלימוד נתפס אצלן כדבר המשמעותי ביותר ושהמועדון אמנם מצליח מבחינתן למלא פונקציה זו.

באופן כללי התכנים מצטיירים כרלוונטיים לנשים, אך יחד עם זאת כדאי לשקול שיתוף רחב יותר של הנשים בקביעת התכנים. בדרך זו יכולים מפעילי התוכנית מצד אחד לברר לעומק, מהם הצרכים של הנשים, ומצד שני להעצימן על ידי מתן אחריות.

כדאי לחשוב על פיתוח מערכי תכנים אשר יעצימו את הנשים הלומדות באמצעות יצירת חיבור אישי חזק של הנשים לעצמן, חיבור אשר יגביר את המוטיבציה, את המוכנות ללמוד, ואת המיומנויות הדרושות לעולם העבודה (למשל הבנה של מה זה סטנדרטים, למשל אסרטיביות).

## **מודל העבודה של המועדון**

מכלל הממצאים עולה תמונה של מודל בו מפעילי המועדון מתווכים בין התכנים והמרצים לבין הקבוצה, בנוהל הדומה לאמרגנות. נראה שלפחות במחצית מהמפגשים מגיעים אורחים חיצוניים, וניתן לומר שהפעילות מבוססת במידה רבה על כוחות חיצוניים.

המודל מתאפיין בהתמקדות ברכישת ידע ובהעשרה לעומת התמקדות בתהליכי צמיחה דינמיים, ובעבודה של מרצה וחונכת מול הנשים ופחות בעבודה קבוצתית.

ההסתמכות המרובה על כוחות חיצוניים, במודל עבודה של העשרה, מעלה שאלה לגבי מעמדן של מפעילי המועדון כאוטוריטה של ידע מול הנשים, יחסית לאורחים מבחוץ ובכלל.

כאמור המטרה העיקרית של המועדון היא ליצור תהליך העצמה שבאמצעותו יוכלו הנשים להתמודד בהצלחה עם עולם העבודה, שהביטוי המעשי לכך הוא איפשור תעסוקה למקסימום של נשים עובדות. פעילויות הנובעות ממטרה זו צריכות להיות ממוקדות, מדורגות מקושרות למשימות הגזרות מהמטרה, וכן בעלות קשר זו לזו. אלא שבפועל הקשר בין הפעילויות לעולם העבודה אינו תמיד ברור או מומשג, וכן לא ברור הקשר בין הפעילויות השונות. לאחרונה החל באחד מן הישובים ניסיון להעצמת הנשים על ידי הקמת וועד ששותף בבחירת התכנים של המועדון, נראה שהנשים מגיבות בצורה חיובית להקמת הוועד. לדעתנו הקמת הוועד מהווה בסיס שיכול להתפתח להשפעה רחבה יותר של הנשים על הפעילות במועדון ובכך לתרום לתהליך העצמתן. וועד כזה יכול להיות חניכה לקראת השלב השלישי של ה"מנהיגות התעסוקתית". במקביל ניתן לחשוב על הפעלה של שאר הנשים במועדון, ולא רק של הוועד, בפעילויות ויוזמות הדרגתיות מתוכננות כמו ניהול של קופה קטנה, תיווך בין אנשים בקהילה לחונכת, השתתפות בתכנון הפעילות התומכת (אירועים, טיולים וכו') של המועדון, תקשורת עם גורמים חיצוניים כמו הזמנת מרצים, הזמנת אוטובוסים וכו'.

לדעתנו כדאי לתת את הדעת לשאלה מהי למעשה העצמה לגבי נשים אלו, ממה היא מורכבת, אלו תהליכים יש לפתח, באלו תכנים יש לעסוק כך שתיווצר בהירות של המושג 'העצמה' ויכולת אופרציה שלו.

## **מנהיגות תעסוקתית**

"מנהיגות תעסוקתית" הוא השלב האחרון של הפרויקט. במסגרתו אמור הג'וינט לעזוב את השטח, קרי להפסיק את פעילות החונכות במועדון. בשלב זה אמורות נשים מהקהילה בעזרת גיבוי של גורמים ברשות המקומית (כמו הרווחה או הקליטה) לבצע בעצמן את תהליך ההשמות.

מצב זה מתקיים כרגע במקום אחד בלבד. ברוב המקומות בהן הופסקה פעילות אשת-חיל לא התבצע המשך ברמה המקומית, והפרוייקט חלף, כמו פרוייקטים אחרים שהעדה מוצפת בהם. הצלחת ומיסוד שלב של מנהיגות תעסוקתית תלוי, בשני גורמים עיקריים:

א. מעבר הדרגתי של סמכויות אל הנשים, המעבר התבצע בשלב מועדון אשת-חיל, והוא מהווה למעשה הכשרה ממושכת (ולא "קורס הכשרה" קצר).

ב. שיתוף מתמיד של גורמים מקומיים בעירייה, במועצה או בגורמי ממסד אחרים כמו ויצ"ו או שיקום שכונות ויצירת מחויבות גוברת שלהם אל הפרוייקט.

## החונכת

### תפקידי החונכת

מביקורים בשטח עולה כי לחונכת תפקידים מגוונים ושונים זה מזה: היא מתפקדת כרכזת כוח אדם, כמנהלת מועדון, כמדריכה במועדון, יוצרת קשרים אישיים עם אנשים, אמרגנית של מרצים ופעילויות אחרות. למעשה לכל אחד מהתפקודים דרישות אחרות ומול כל אחד מהגורמים עליה לתפקד בצורה אחרת.

קבלת החונכת לעבודה אינה מותנת בקישורים פורמליים כלשהם אלא על פי התרשמות אישית והסתמכות על ניסיון קודם.

מהתצפיות נראה שהקשר בין הנשים והחונכות נושא אופי ענייני ואינפורמטיבי יותר מאשר אינטימי ואישי. הפניות של הנשים אל החונכת קשורות לדברים שברצונן לברר או על מנת לפתור בעיות. החונכת מצידה פונה אל הנשים בנושאים ארגונים ואינפורמטיביים. חשוב לציין שהאווירה לבבית ולא מנוכרת.

החונכת לא מקבלת הכשרה מעמיקה בטרם כניסתה לתפקיד. לחונכת אין בהכרח ניסיון קודם ורקע מקצועי הקשור לתפקידים השונים בפרוייקט. עומק ההכשרה מושפע מאופן התפישה של התפקיד. ככל שהתפקיד נתפש כעמוק ומורכב הדורש מיומנויות שונות ורקע נרחב כך תבנה לו הכשרה מעמיקה יותר. תפקידה של החונכת נתפש פשוט, אבל למעשה יש לו הרבה פנים והוא דורש מיומנויות רבות בתחומי השמה, הכרת התחום העסקי-ארגוני, ידע בעבודה קבוצתית, בפיתוח האישי, באיבחון, בעבודה רב תרבותית ובתקשורת. החונכת צריכה להכיר את המערכת התומכת הממסדית באזור. להיות מסוגלת לעבודת צוות ולשיתוף, לדעת לבנות שותפויות עם כל גורם בשטח שרוצה ומסוגל להתערב ולקדם את הפרוייקט באזור. החונכת צריכה להבין את חשיבות קידום הנשים לעבודות בעלות יוקרה רבה יותר ולהיות מסוגלות לשוחח ולתכנן זאת עם המעסיקים. החונכת צריכה להיות מתורגלת בהפעלת מנגנון של איתור מתמיד של נשים בעלות פוטנציאל להכשרה מקצועית מתקדמת למקצוע מסוים. החונכת צריכה להכיר את תרבותם השונה של יוצאי אתיופיה. עליה להיות רגישה לשוני התרבותי ולדעת לפעול בתוכו.

במסגרת מיסודו הכללי של הפרוייקט בשטח כדאי לחשוב על תכנון מערכת של הכנת החונכת לעבודה וחיוזקה תוך כדי עבודה. יש לתכנן הכשרה שתעבור החונכת עוד לפני זמן תחילת עבודתה בפרוייקט. מערכת חניכה כזו כדאי שתכלול את כל הנושאים שהוזכרו לעיל וביניהם: הכרות עם תרבות יוצאי אתיופיה; דרכים לגיבוש קבוצה בעיקר בקרב בני העדה; דרכי עבודה עם ואיתור של מעסיקים; ניהול של טפסים רלוונטיים לפרוייקט; וניהול "קלסר החונכת" בצורה חכמה כך שיציף החוצה, למשל, אישה שלא עבדה מספר חודשים; סימולציות של שכנוע נשים להצטרף לתוכנית.

### ד. מסקנות והמלצות

בסיכום לדו"ח זה נראה כיצד הפרוייקט משיג את מטרותיו וכיצד הוא נמצא במצב שבו הוא יכול לעבור לשלב עבודה חדש, שלב שיאפשר לו למצות את מירב הפוטנציאל הטמון בו.

לתוכנית "אשת-חיל" הישגים משמעותיים בייחוד בשינוי מגמות של יציאה לעבודה, ובגיבוש מסגרת קבוצתית של מועדון אשת-חיל שניתנת ליישום במפעלים שונים לקידום הנשים. התוכנית מצליחה להביא להשמתן של מספר גדול של נשים בעבודה, השמה שאמנם יש בה מידה של דעיכה לאורך זמן, אך השיעור הכללי של ההצלחות, גם לטווח ארוך, גבוה מן הממוצע המקובל. מבחינה זאת משיגה התוכנית את המטרות שהציבה לעצמה. אחוז גבוה מהנשים עובד וממשיך לעבוד, נושא העבודה נכנס למודעות של הנשים. וחשיבות העסקת נשים יוצאות אתיופיה ברור למעסיקים.

התכנית מתנהלת באווירה חיובית ותורמת שבמהלכה נרקמים יחסי עבודה טובים בין חונכות, שמסורות לה מאד, ובין הנשים.

עם זאת נראה שלתוכנית פוטנציאל הרבה יותר גדול שאיננו ממומש. הפוטנציאל הוא בעיקר בתחום העצמת הנשים וקידומן בעבודה. נראה שבמאמץ לא גדול מדי, עם הכשרה לחונכות, והארכת משך הפעילות, יכול פרויקט "אשת-חיל" להפוך לגורם משמעותי בשינוי עמדות והתנהגות הן בקרב הנשים יוצאות אתיופיה והן בקרב המעסיקים.

הגורם העיקרי לאי מימוש הפוטנציאל של הפרויקט הוא היעדר מודל עבודה. הדגש הוא על השמות בלבד, כאשר הביצוע קצר הטווח נתון למיטב שיפוטה ויכולתה של החונכת בשטח.

אם המטרה היא להעצים את הנשים, אזי צריכה להיות חשיבה של מה זאת העצמה כשמדובר בתעסוקה, אילו צרכים יש למלא אצל הנשים על מנת שתרכושנה יותר עוצמה, איך ממלאים את הצרכים האלה. כרגע הטיפול הוא לא מחייב, מעט בשוליים וקצר טווח מאד.

באותו הקשר של חסר במודל עבודה ברור, ונובעת ממנו היא שאלת הידע. הפרויקט עובד ללא גוף ידע מסודר על שום דבר, החל מנתונים של הפרויקט עצמו. נתונים לגבי הנשים, ולגבי מקומות העבודה, קיימים באופן חלקי ולא מסודר. החונכת לא נדרשת לשום ידע, ולא מוקנה לה שום ידע, כאילו התפקיד שלה הוא תפקיד לחלוטין לא מקצועי. הידע על תרבות יוצאי אתיופיה, ידע שהוא קרדינלי לתיפקוד בקרב האוכלוסייה הזו לא מוזכר כלל. בפרויקט עצמו קיים ידע עצום שהולך לאיבוד כי אין משמעות לידע. שאר הידע הנדרש, שהוזכר במקומות שונים לאורך הדו"ח הוא ברובו זמין, צריך רק להכיר בחשיבותו.

בצד העדר מודל עבודה מומשג, קיים בפרוייקט מודל עבודה חבוי. אנו נדון במודל זה בהסתייגות שכן לא מדובר כאמור ב"מודל" מוצהר מודל שניתן לבדוק בו תהליכים מתוכננים לעומת תהליכי ביצוע, אלא מודל עבודה בפועל. כלומר מדובר בניסיון שלנו להמשיג מודל מתוך הפעילויות המתקיימות בשטח. מודל עבודה זה כולל אלמנטים של תפישת הכשרה ושל תפישת השמה.

תפישת ההכשרה פועלת רק לגבי הנשים יוצאות אתיופיה (ולא לגבי החונכות) במימדים שבין רכישת ידע (בתחומי תעסוקה, תרבות וחברה) וחוויה חיובית, ובצד עשייה ארגונית.

תפישת ההשמה היא תפישה משוכללת של השמת כוח אדם. יצירת קשר בין מעסיקים ובין קהל יעד מיועד לעבודה, כאשר ישנם רק ניסיונות ספורדיים ליצור הכרות עמוקה יותר בין המעסיקים ובין העדה ולהפך.

שני המודלים הללו הם מודלים ליניאריים של רכישת ידע ויישומו. המודלים הללו לא לוקחים בחשבון תכונות תרבותיות, והם גם חסרים את הערך המוסף של ידע שמתחבר למקומות עמוקים, למוטיבציות פנימיות, לתכונות אישיות של הלקוח – מעסיק ומועסק כאחד. חסר מודל של שותפות בונה בין המעסיק ובין החונכת. אנו מעריכים כי הפרוייקט נמצא בשלב בשל להפעלתו של ידע מסוג זה.

עוד לפני הגדרת מודל עבודה שנובע מהרצון בהעצמה, ניתן להגדיל את פוטנציאל הפרויקט, על ידי תמיכה בנשים במקומות העבודה, וקשר מתמיד עם המעסיקים, יחד עם ניצול מושכל יותר של מועדון "אשת-חיל". פעולה משולבת כזו יכולה להביא להרחבת מעגל המועסקות, להפחתת הנשירה והניידות של הנשים, ולהתקדמותן של אלה שמסוגלות, לתפקידים משמעותיים יותר.

לצורך כך על הפרוייקט להציב לעצמו כמטרה עיקרית קידום של נשים בסטטוס החברתי על ידי הכשרתן והשמתן בעבודות בעלות יוקרה גבוהה יותר. הדבר יכול להיעשות על ידי שילוב של מספר פעולות:

1. תהליך של לימוד מעמיק יותר של השפה העברית. רוב המשתתפות בפרוייקט מגלות רמה נמוכה יחסית של עברית, וזהו תנאי הכרחי ובסיסי לכל השתלבות בעבודה מקצועית בעלת סטטוס גבוה יותר. כדאי שהדבר יעשה על בסיס הפגישות של מועדון אשת-חיל, ויתכן שיש לשאוף גם לפגישות רק על בסיס לימוד עברית, ערב נוסף בשבוע.

2. כניסה למעגל של הכשרה מקצועית מתקדמת בעזרת שני מקורות שונים:

א. ניסיון למצוא בתוך מקומות העבודה הנוכחיים מנגנון, שיופעל על ידי המעסיק, של איתור העובדת המתאימה והכשרתה תוך שירות, לתפקיד בכיר יותר במדרג התעסוקתי של מקום התעסוקה. הדבר יעשה בתיווכה ובעידודה הנמרץ של החונכת כבר עם ההתקשרות הראשונה עם המעסיק.

ב. הפעלת מנגנון של אבחון תהליכי של הנשים שבפרוייקט לצורכי איתור, שיופעל על ידי החונכת או יקודם על ידה בעזרת גורמים אחרים, והפעלת הכשרות מקצועיות של אותן נשים שיימצאו מתאימות. ההכשרות תעשנה על בסיס המפגש של מועדון אשת-חיל בקבוצה אורגנית ככל האפשר. הכשרות אלו ימומנו ויופעלו על ידי משרד העבודה והרווחה.

3. הכנסת "אווירת עבודה" שמטרתה להעביר את הנשים מדפוסי התנהגות פסיביים ליכולת זימה ונטילת אחריות רבה יותר על גורלן. אוירה זו תוכנס, כמו בדוגמאות בגוף הדו"ח, כבר מסדנת ההכשרה לעבודה, והדבר יודגש גם במועדון אשת-חיל. ניתן להיעזר לשם כך בידע שקיים בארץ כיצד לעשות זאת (קורס מנהיגות נשים, מרכז ליזמות בתחנה המרכזית וכו').

כדאי לשקול בזהירות את הרחקת האוכלוסיות שאינן עובדות (הקשישות למשל) ממועדון אשת חיל. וכן לדרוש מהנשים רצינות בקבלת אחריות גוברת והולכת בניהול המועדון על ידי ועד פעיל וועדות משנה. חשוב למצוא פתרון לילדים (תורנות אמהות בהפעלתם?).

4. מעבר של הפרוייקט מדפוסי פעילות קצרי טווח של עשרה חודשים לדפוס פעילות של שנתיים עד שלוש, גם אם על חשבון צמצום של מספר מוקדי הפעילות בארץ. הדבר יתבטא גם בתפישה שונה של מעמדה, שכרה וחוזה העבודה של החונכת, ובכך יכניס יציבות פרסונלית מול המעסיקים והנשים באזור.

בנוסף מומלץ שהפרוייקט יעבור למיסוד ביורוקרטי של שיטות עבודתו החל מעדכון טפסי הדיווחים בכל הרמות, מיסוד של ישיבות פעולה של ועדות ההגוי ברמה האזורית והארצית, שילוב של גורמים רבים ככל האפשר מן הקהילה המקומית, העירונית, המועצות, ויצ"ו, שיקום שכונות, וכל גורם אחר והפעלת מערכת תומכת ומכשירה לחונכת על בסיס קבוע וכתובת "ספר תורה" לעבודת החונכת.

מומלץ לחשוב על מודל ההכשרה באותם מימדים עליהם דנו קודם לכן. מימדים של חיבור אישי, הכרת העצמי שילוב של ידע רפלקטיבי על עצמי וידע על העולם בו פועלים.